

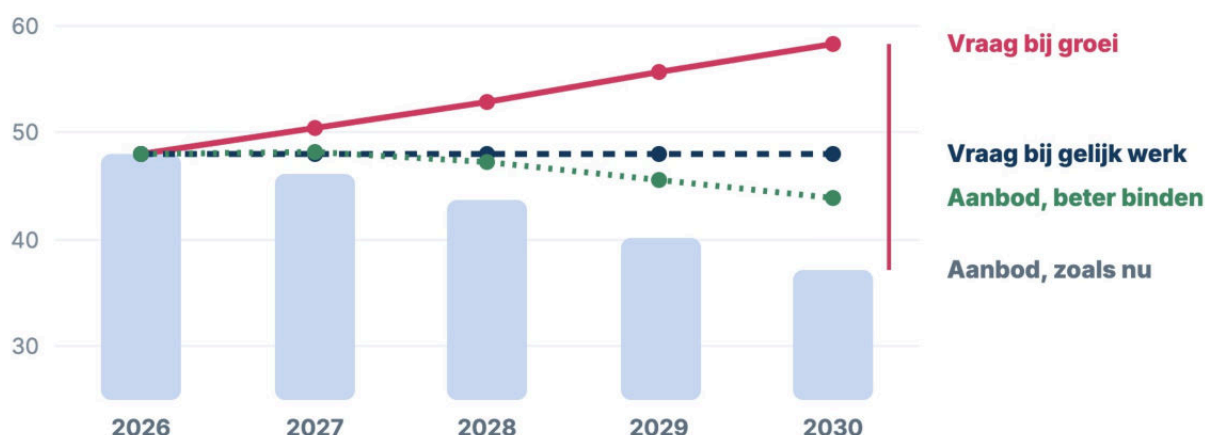
KENNISCENTRUM · OKTOBER 2026

Strategische personeelsplanning in een krappe markt

Van vacatures vullen naar vooruitkijken: wie heb je over drie tot vijf jaar nodig, en hoe kom je daar?

Aanbod en vraag voor één kritieke functie

Illustratief, zie pagina 9


95 per 100

vacatures per honderd
werklozen, tweede kwartaal
2026

87 van 93

beroepsgroepen zijn krap of
zeer krap

ruim 100.000

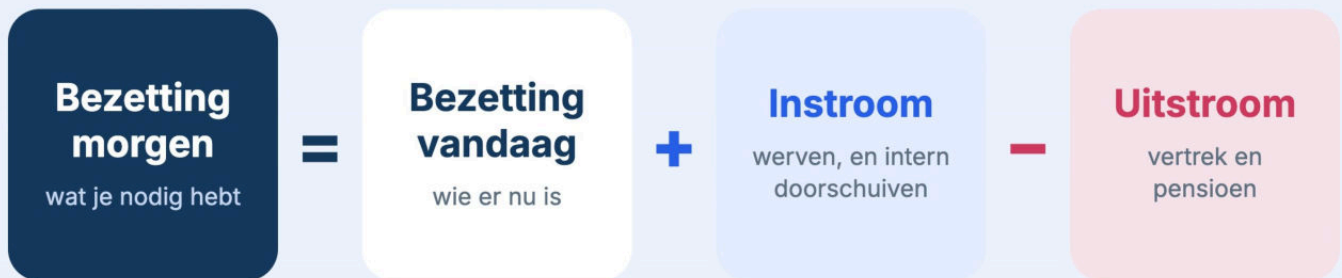
werknemers gingen in 2025
met pensioen

IN ÉÉN MINUUT

Het hele verhaal op één pagina

Geen tijd voor zestien pagina's? Dit is de kern.

DE PERSONEELSBALANS



De meeste organisaties sturen alleen op instroom: meer werven. Strategische personeelsplanning kijkt naar de hele balans, drie tot vijf jaar vooruit, en naar vaardigheden, niet alleen naar aantallen.

VIJF MANIEREN OM EEN TEKORT TE DICHTEN

- 1 Binden**
Vooral in het eerste jaar.
- 2 Ontwikkelen**
Eerst intern kijken.
- 3 Werven**
Met een eerlijk beeld van het werk.
- 4 Inlenen**
Voor pieken en specialisme.
- 5 Anders organiseren**
Minder mensen nodig voor hetzelfde werk.

- 1 Krapte blijft.** Ook nu de markt iets afkoelt, is bijna elk beroep krap. En pensioen loopt door.
- 2 Plan vooruit, met scenario's.** Reken voor je kritieke functies uit hoe groot het gat over drie tot vijf jaar is.
- 3 Begin bij de uitstroom.** Wie korter dan een jaar binnen is, vertrekt bijna twee keer zo vaak.
- 4 Geld is niet de hoofdreden.** Tevredenheid en betrokkenheid wegen zwaarder dan salaris.

Personeelsplanning is geen vacatureplanning.

HOOFDSTUK 1 · HERKENNING

Herken je dit?

Dezelfde vacature, vier keer in twee jaar. Zonder plan dat verder kijkt dan de volgende vacature.

VACATURE

FEBRUARI 2025

Planner binnendienst

32 tot 40 uur · Vervuld in 9 weken

Vertrok na 7 maanden: "Ik had het werk anders verwacht."

VACATURE

OKTOBER 2025

Planner binnendienst

32 tot 40 uur · Vervuld in 12 weken, via een bureau

Vertrok na 5 maanden. Geen exitgesprek: het was druk.

VACATURE

APRIL 2026

Planner binnendienst

32 tot 40 uur · Vervuld in 8 weken

Vertrok na 4 maanden, naar een concurrent met een duidelijk groeipad.

VACATURE

SEPTEMBER 2026

Planner binnendienst

32 tot 40 uur · Staat nog open

Twee collega's vangen het werk op. Een van hen kijkt zelf ook rond.

DE STOEL IN TWEE JAAR

■ bezet ■ leeg



feb 2025

okt 2025

apr 2026

okt 2026

Ruim een derde van de tijd stond de stoel leeg. En elke nieuwe collega moest opnieuw worden ingewerkt, door hetzelfde team.

IN HET MT

"We moeten echt beter gaan werven."

Maar het werven lukte drie keer. Wat niet lukte, was de eerste maanden daarna. Drie keer betaald voor dezelfde stoel, en het werk van het team is er niet lichter op geworden.

Dit scenario is verzonnen. Het patroon niet: we zien het in veel organisaties terug.

HOOFDSTUK 1 · HET INZICHT

Het tekort ontstaat aan de uitstroomkant

We praten over krapte alsof het een wervingsprobleem is. De cijfers laten iets anders zien.

WISSELT BINNEN EEN KWARTAAL VAN WERKGEVER

tweede kwartaal 2025

Korter dan 1 jaar in dienst



7,3%

1 tot 5 jaar in dienst



4,3%

Alle werknemers



3,8%

Witte streep: korter dan 1 jaar in dienst, drie jaar eerder (9,4%). Bron: CBS, 2025.

Wie net binnen is, vertrekt bijna twee keer zo vaak. Elke plek die je zo verliest, moet je opnieuw vullen. Daarom begint goede personeelsplanning bij de uitstroom.

18 tot 20%

meer salaris voor een externe kandidaat dan voor een interne kandidaat in een vergelijkbare functie.

2 jaar

lang krijgen externe kandidaten lagere beoordelingen. En ze vertrekken vaker.

Bidwell, 2011: personeelsdata van een Amerikaanse zakenbank, met vergelijkbare uitkomsten bij een uitgeverij. Zie het als richting, niet als Nederlandse norm.

CASE Een grote groep nieuwe collega's tegelijk aan boord

HOOFDSTUK 2 · DE BASIS

Wat strategische personeelsplanning is, en wat niet

Geen groot project, maar een eenvoudige vergelijking die je met de directie maakt.

IN ÉÉN ZIN

Strategische personeelsplanning vergelijkt het personeel dat je hebt met het personeel dat je over drie tot vijf jaar nodig hebt, in aantallen én vaardigheden. En je handelt er nu al op.

ZES STAPPEN**VACATUREPLANNING****STRATEGISCHE
PERSONEELSPLANNING**

Horizon	weken tot maanden	3 tot 5 jaar
Vraag	Wie moet er nu bij?	Wat hebben we straks nodig?
Kijkt naar	aantallen en vacatures	aantallen én vaardigheden
Toekomst	één verwachting	meerdere scenario's
Eigenaar	HR en recruitment	directie, lijn en HR samen
Uitstroom	gegeven	iets om te sturen

HET DOEL: DE JUISTE

mensen vaardigheden rollen omvang en vorm plek moment kosten

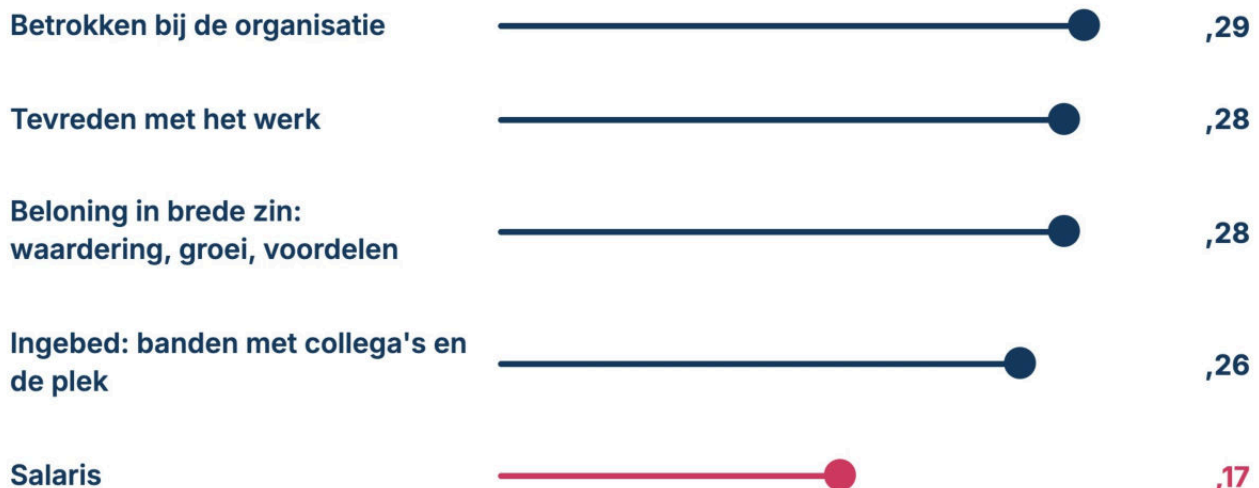
Zes stappen en de zeven keer "juist": CIPD, Strategic workforce planning guide, 2023. Vergelijking: Deepler Kenniscentrum.

HOOFDSTUK 2 · WAT WE WETEN

Waarom mensen blijven

Er is veel onderzoek gedaan naar vertrek. De uitkomst is consistent, en verrast directies vaak.

HOE STERK HANGT HET SAMEN MET BLIJVEN?



Gecorrigeerde samenhang uit een meta-analyse van 316 studies. Hoe langer de lijn, hoe sterker de samenhang. **Salaris telt wel, maar minder dan je denkt.** Rubenstein, Eberly, Lee en Mitchell, 2018.

De eerste maanden

Nieuwe medewerkers blijven eerder als hun rol helder is, ze vertrouwen hebben in hun eigen kunnen en zich geaccepteerd voelen door het team.

Bauer e.a., 2007, meta-analyse van 70 studies

Waarom mensen blijven

Tevredenheid, beloning, collega's en betrokkenheid. Maar de reden verschilt per groep: wie goed presteert, blijft om andere redenen dan gemiddeld.

Hausknecht, Rodda en Howard, 2009

WAT DIT BETEKENT VOOR HR

De interventies die het meest helpen, liggen binnen je eigen organisatie: een goede start, werk dat klopt met de belofte, en groei. Daar heb je meer invloed op dan op de arbeidsmarkt.

HOOFDSTUK 3 · DE MARKT

Krap blijft krap

De markt koelt iets af. Maar bijna elk beroep blijft krap, en de vergrijzing loopt door.

ELK STREEPJE IS EEN BEROEPSGROEP



87 van de 93 beroepsgroepen was begin 2026 krap of zeer krap. Vooral in techniek, zorg en welzijn.



32 van de 112 beroepsgroepen wordt tot 2030 naar verwachting nog krappere.

UWV, spanningsindicator eerste kwartaal 2026 (juni 2026); UWV, Ontwikkeling krapte naar beroep 2024-2030 (december 2025), op basis van ROA.

VACATURES TEGENOVER WERKLOZEN



95 vacatures per 100 werklozen in het tweede kwartaal van 2026. Iets minder krap dan in 2022, maar nog altijd bijna één op één.

MET PENSIOEN

ruim 100.000

werknemers gingen in 2025 met pensioen, gemiddeld op 66 jaar en 4 maanden. Zij nemen ervaring mee die je niet uit een vacature haalt.

CBS, werkloosheid tweede kwartaal 2026 (juli 2026); CBS, pensioenleeftijd 2025 (april 2026).

WAT DIT BETEKENST VOOR HR

Een afkoelende markt geeft lucht, geen oplossing. Wie nu alleen op werving vertrouwt, staat bij de volgende golf pensioneringen weer met lege handen.

CASE Generaties op de werkvloer: één beleid, verschillende behoeften

deepler.io/generaties-op-de-werkvloer →

HOOFDSTUK 3 · IN DE DIRECTIEKAMER

Zes misverstanden over krapte en planning

Over personeel en vertrek bestaan hardnekkige ideeën. We hebben ze naast het onderzoek gelegd.

WAT JE HOORT

OORDEEL

WAT HET ONDERZOEK ZEGT

"Mensen vertrekken voor het geld."

HALF WAAR

Salaris telt, maar hangt zwakker samen met vertrek dan tevredenheid en betrokkenheid.
Rubenstein e.a., 2018

"Een externe kandidaat brengt frisse wind."

HALF WAAR

Soms. Maar extern kost 18 tot 20% meer, en de eerste twee jaar presteren externen minder.
Bidwell, 2011

"Na de eerste week is iemand ingewerkt."

KLOPT NIET

Wie korter dan een jaar binnen is, wisselt bijna twee keer zo vaak van werkgever.
CBS, 2025; Bauer e.a., 2007

"SPP is iets voor grote organisaties met een rekenmodel."

KLOPT NIET

Een eerste versie kan met een paar kritieke functies, een simpele balans en twee scenario's.
CIPD, 2023

"Elk vertrek is een verlies."

KLOPT NIET

Niet elk vertrek is even schadelijk. Het telt vooral bij goede mensen en lastig te vervangen functies.
Allen, Bryant en Vardaman, 2010

"Als de markt afkoelt, lost het zich op."

KLOPT NIET

Begin 2026 waren nog 87 van de 93 beroepsgroepen krap. En pensioen gaat gewoon door.
UWV, 2026; CBS, 2026

Gebruik het als opener. Welke van deze zes hoor jij in het MT het vaakst? Daar begint het gesprek over personeelsplanning.

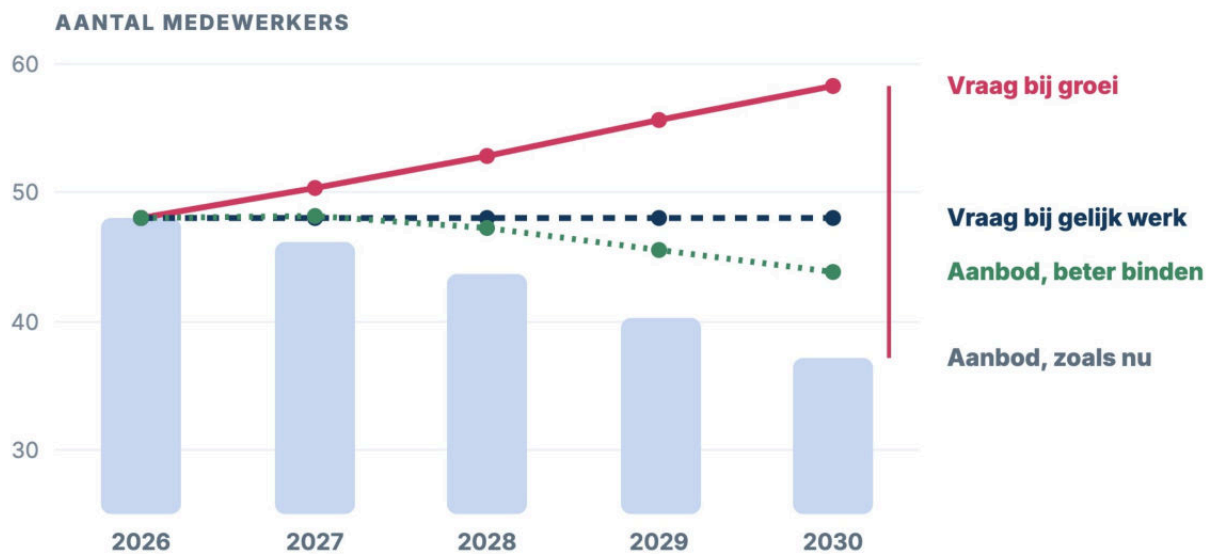
HOOFDSTUK 4 · DE GAP-ANALYSE

Zo maak je het tekort zichtbaar

Een gap-analyse voor één kritieke functie, met twee scenario's voor de vraag.
Rekenwerk dat in een middag kan.

MONTEURS: AANBOD TEGENOVER VRAAG

VOORBEELD, FICTIEVE CIJFERS



ZO REKEN JE HET AANBOD	2027	2028	2029	2030
Bezetting begin jaar	48	46	44	40
Vertrek (10% per jaar)	-4,8	-4,6	-4,4	-4,0
Pensioen	-2	-3	-4	-4
Instroom (werving)	+5	+5	+5	+5
Bezetting eind jaar	46	44	40	37

-11 tot -21

monteurs tekort in 2030, afhankelijk van het scenario. Met dezelfde werving als nu.

+7

monteurs extra in 2030 als het vertrek daalt van 10 naar 6% per jaar. Zonder één extra vacature.

De les: reken altijd met minstens twee scenario's voor de vraag, en kijk naar de uitstroom voordat je naar de werving kijkt. Daar zit vaak de goedkoopste winst.

HOOFDSTUK 4 · HET ACTIEPLAN

Vijf manieren om het gat te dichten

Werven is er maar één van. De andere vier zijn vaak sneller of goedkoper, en je hebt er meer invloed op.

INTERVENTIE	WAT HET IS	TIJD TOT EFFECT	KOSTEN	BEWIJS
Binden <i>bind</i>	Mensen houden, vooral in het eerste jaar. Bauer e.a., 2007; Rubenstein e.a., 2018	● ● ●	● ● ●	■ ■ ■
Ontwikkelen <i>build</i>	Intern opleiden en doorschuiven naar krappe functies. Bidwell, 2011	● ● ●	● ● ●	■ ■ ■
Werven <i>buy</i>	Extern aantrekken, met een eerlijk beeld van het werk. Earnest, Allen en Landis, 2011	● ● ●	● ● ●	■ ■ ■
Inlenen <i>borrow</i>	Flex, detachering of zzp voor pieken en specialisme. Deepler-praktijk	● ● ●	● ● ●	PRAKTIJK
Anders organiseren <i>redesign</i>	Taken herverdelen, werk schrappen, automatiseren. Deepler-praktijk	● ● ●	● ● ●	PRAKTIJK

Tijd en kosten: inschatting Kenniscentrum, meer bolletjes is langer of duurder. Bewijs: twee balkjes is meta-analyse, één is losse studie. Indeling: het praktijkmodel buy, build, borrow, bind, aangevuld met anders organiseren.

WELKE INTERVENTIE BIJ WELKE FUNCTIE? (WERKBLAD P. 12)

Kritieke functies

Alle vijf, en begin nu.

Sleutelfuncties

Binden en ontwikkelen.

Volume functies

Eerlijk werven, en binden in jaar één.

Specialistische functies

Inlenen of anders organiseren.

CASE

Een EVP-onderzoek in twee weken: wat medewerkers echt waarderen

deepler.io/evp-onderzoek-recruitment →

HOOFDSTUK 5 · DE AANPAK

Vragen, zien, doen, meten

Geen dik plan, maar een jaarritme met de directie. De zes SPP-stappen, verdeeld over een eerste jaar.



DEZE MAAND

Vraag de laatste vijf vertrekkers en vijf blijvers één vraag: wat had het verschil gemaakt?

MET DE DIRECTIE

Zet personeelsplanning twee keer per jaar op de agenda, met dezelfde vijf interventies en de actuele gap per kritieke functie.



Luisteren op de momenten die ertoe doen



Met **Deepler Journeys** vraag je op vaste momenten in de loopbaan hoe het gaat. Zo zie je de uitstroom aankomen voordat iemand vertrekt. [Zo werkt Journeys](#).

HOOFDSTUK 6 · WERKBLAD

Welke functies kun je niet missen?

Zet je functies in het kwadrant, met het MT. Maak daarna voor de kritieke functies de balans op voor de komende drie jaar.

IMPACT ALS DE PLEK LEEG IS →

Sleutelfuncties Belangrijk, maar te vinden. Behoud en ontwikkel. <hr/> <hr/> <hr/>	Kritieke functies Belangrijk én moeilijk te vervangen. Plan nu al vooruit. <hr/> <hr/> <hr/>
Volumefuncties Minder kritiek, goed te vinden. Werf slim en realistisch. <hr/> <hr/> <hr/>	Specialistische functies Moeilijk te vinden, minder kritiek. Organiseer anders. <hr/> <hr/> <hr/>

MOEILIK TE VERVANGEN →

DE PERSONEELSBALANS PER KRITIEKE FUNCTIE

Kritieke functie	Nu bezet	Vertrek per jaar	Pensioen binnen 5 jaar	Instroom per jaar	Tekort over 3 jaar
Voorbeeld: planner	12	3	2	3	-6

Tekort = nu bezet + 3 × (instroom – vertrek) – pensioen, tegenover wat je over drie jaar nodig hebt. Het voorbeeld gaat uit van een gelijke behoefte.

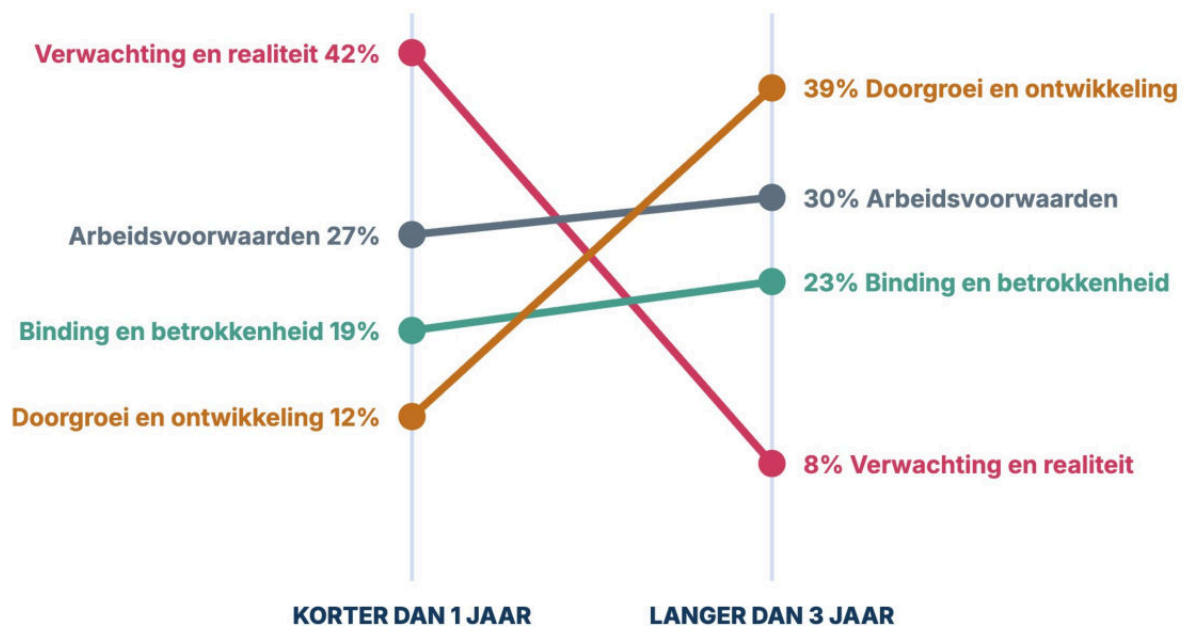
HOOFDSTUK 6 · ZO ZIET HET ERUIT

Eén verloopcijfer, twee problemen

Een voorbeeld van wat je ziet als je medewerkers vraagt waarom ze twijfelen, uitgesplitst naar hoe lang ze er werken.

BELANGRIJKSTE REDEN OM TE TWIJFELEN

VOORBEELD, FICTIEVE CIJFERS

**Nieuwe mensen**

twijfelen vooral omdat het werk anders is dan beloofd. Dat los je op bij de werving en in de eerste maanden.

Ervaren mensen

twijfelen omdat ze geen volgende stap zien. Dat los je op met interne groei, niet met een hoger salaris.

De les: één verloopcijfer verbergt twee heel verschillende problemen. Wie ze niet uit elkaar haalt, kiest de verkeerde interventie.



De vier thema's komen uit de module Verloop terugdringen in **Deepler Research**. Zo zie je per team en per diensttijd waar de uitstroom vandaan komt. [Bekijk de module](#).

WERKBLAD · NULMETING

Hoe volwassen is jullie personeelsplanning?

Tien stellingen langs de SPP-stappen, vijf minuten. Nee 0, deels 1, ja 2. Vul hem in met het MT en vergelijk jullie antwoorden.

STELLING

0 · 1 · 2

- | | |
|--|---|
| <div></div> We weten wat onze strategie de komende drie jaar van ons personeel vraagt. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> Personeelsplanning staat minstens twee keer per jaar op de MT-agenda. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We kennen per kritieke functie de leeftijdsopbouw en het pensioenmoment. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We kennen ons vertrek in het eerste jaar, per team. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We rekenen met meer dan één scenario voor de vraag. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We weten welke vaardigheden we over drie jaar meer nodig hebben. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We weten bij welke functies het tekort het grootst wordt. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We vragen medewerkers waarom ze blijven, en waarom ze twijfelen. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> Bij een vacature kijken we eerst intern. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |
| <div></div> We hebben het afgelopen jaar werk geschrapt, herverdeeld of geautomatiseerd. | <div></div> 0 <div></div> 1 <div></div> 2 |

Uitgangspunt Aanbod Vraag Gap Actie

JULLIE NIVEAU

15 tot 20 · Strategisch

Scenario's, met de directie, per kritieke functie.

8 tot 14 · Planmatig

Een jaarplan, maar vooral vacatures. Kies je kritieke functies.

0 tot 7 · Reactief

Vacature na vacature. Begin met de personeelsbalans.

Totaal ____ / 20

BLOG Van jaargesprek naar doorlopend gesprek

deepler.io/gesprekscyclus-doorlopend-gesprek



HOOFDSTUK 7 · EN JIJ?

Jij bent ook een kritieke functie

Wie bovenaan HR staat, houdt veel bij elkaar. Ervaring, netwerk, het verhaal achter de cijfers. Wat neem je mee, en wat geef je door?

Als HR-leider plan je voor iedereen. Maar wie weet wat jij weet, als je er een maand niet bent?

WAT IK NOG WIL BOUWEN

WAT IK WIL DOORGEVEN

DRIE VRAGEN OM BIJ STIL TE STAAN

Welke kennis zit nu alleen in mijn hoofd?

Wie in mijn team kan een volgende stap zetten, als ik daar ruimte voor maak?

Wat zou mij zelf doen blijven, of doen twijfelen?

Personeelsplanning begint bij de vraag die je jezelf stelt.

VERANTWOORDING

Bronnen

CIJFERS

CBS (2026). Werkloosheid gedaald in tweede kwartaal 2026. 30 juli 2026.

CBS (2026). Gemiddelde pensioenleeftijd gestegen naar 66 jaar en 4 maanden. 23 april 2026.

CBS (2025). Minder werknemers stappen over naar een andere werkgever. 14 augustus 2025.

UWV (2026). Spanningsindicator: arbeidsmarkt koelt verder af. Eerste kwartaal 2026, juni 2026.

UWV (2025). Ontwikkeling krapte naar beroep 2024-2030, op basis van ROA. December 2025.

ONDERZOEK

CIPD (2023). Strategic workforce planning guide. Chartered Institute of Personnel and Development, mei 2023.

Rubenstein, Eberly, Lee en Mitchell (2018). Surveying the forest: a meta-analysis of the antecedents of voluntary turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Bidwell (2011). Paying more to get less: the effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.

Bauer e.a. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.

Allen, Bryant en Vardaman (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Hausknecht, Rodda en Howard (2009). Targeted employee retention. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.

Earnest, Allen en Landis (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: a meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.

Bewijs: twee balkjes is meta-analyse, één is losse studie, praktijk is wat Deepler bij klanten ziet. **Wat we niet claimen:** we noemen geen bedrag voor de kosten van een vertrekkende; schattingen lopen te ver uiteen. Bidwell onderzocht Amerikaanse organisaties. Het scenario op pagina 3 en de cijfers op pagina 9 en 13 zijn fictief. Tijd en kosten op pagina 10 zijn een inschatting.

Over Deepler. Deepler is in 2021 opgericht door vier verandermanagers. We helpen organisaties luisteren naar medewerkers, en zien wat er nodig is. Beter presteren door beter luisteren. deepler.io/over-ons

VERDER MET HET KENNISCENTRUM

Waar komt jullie uitstroom vandaan?

Scan de code en zie hoe je met vier thema's meet waarom mensen twijfelen, per team en per diensttijd.

deepler.io/modules/verloop-terugdringen →

